" دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري و مديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد "

د / ماهر محمد صالح حسن

• **المستخلص** :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد للعام الدراسي (٢٠١١- ٢٠١٢) من حيث متغير الجنس والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية البالغ عددهم (١١٠) مديرا ومديرة ،وهم يمثلون عينة الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من (٧١) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وهيكلة التغير ،وتقديم نموذج سلوكي يحتذي به، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي ،وبناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغير والاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين . تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للثبات ، وكذلك اختبار (T test) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ، واختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي . وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية مدينة في اربد بنسبة اقل من (٦٠٪) وانه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة . وبناء على هذه النتائج تم وضع توصيات يمكن الاستفادة منها لتفعيل دورا لقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية .

كلمات مفتاحيه : القيادة التحويلية مدير المدرسة تطوير أداء المدارس الأساسية

"The role of the Transformational leadership in the developing of the principals performance at basic schools in Irbid city "

Abstract

The research aims to identify the role of the transformational leadership in developing of basic schools principals performance in Irbid city(2011-20120)with the relevance of the three variables sex, academic qualification, and experience. The population of the research consists of (110) principals The research questionnaire consists of (71) items distributed to (6) domains. The Person coefficient used for reliability .T test ,and One Way Anova used for measuring the significant differences at (0.05) level. The research results reveals that the principals are practicing the transformational leadership in Irbid basic schools with less than (60%),there are not statistical significant differences at (0.05) level according to sex, academic qualification ,and experience. Some recommendations have been suggested for making the role of the transformational leadership in developing of principals performance at basic schools in Irbid city more active ,and effective..

Keywords: transformational leadership, principals performance, basic schools.

- **المقدمة** :

لقد شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً وتطوراً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية ،بحكم ما أملته الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . وما تطلبه من إدارة علمية مرضية و واعية لكي تلتقي المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها ،فالتطورات العلمية تتسابق في تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها فالتطورات العلمية تتسابق لتحل مشاكل العالم وتوفير قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة . (الداعور ،٢٠٠٧) .

ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعمليه تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا في اتجاه الأهداف المرسومة .فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار والمقياس الذي يحدد نجاح أي مؤسسة .

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير ، ويزرع لديهم الأمل والمستقبل ، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها .ويمكن للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل . القيادة التحويلية في هذه المجال هي القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم .(Roberts ,1988)

- **مشكلة الدراسة** :

أن الطموح للوصول للأفضل دائما وتحسين المخرجات دفعت الباحث إلى إجراء هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية لما للمدارس الأساسية من دور بارز في تشكيل شخصية الفرد وما للقائد التربوي الناجح في هذه المؤسسات من دور مهم وبارز في انجاز ذلك كله وتبرز مشكلة الدراسة في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية .

- **أهمية الدراسة** :

تبينت أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت نمط قيادي جديد هو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفعال في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد. وتفيد هذه الدراسة العاملين في التعليم من مشرفين تربويين أو باحثين في مجال الإدارة والمخططين التربويين،إذ تضع بين أيديهم مؤشرات موضوعية تخدم خططهم المستقبلية الهادفة لرفع كفاءة وأداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد .

- **أهداف الدراسة** :

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري ومديرات المدارس الأساسية لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

- **فروض الدراسة** :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **تعريف المصطلحات** :

القيادة التحويلية: هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمة .(مؤتمن،١٩٩٥). وقد عرفها (Bass,1998) أنها نمط قيادي يصف عملية تفاعل أنساني مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الأخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز اهتماماتهم الفردية إلى أهداف مدرسية مشتركة . وهي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الأخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.(مصطفى ٢٠٠٢). ويعرفها الباحث بأنها: القيادة التي تسعى إلى الارتقاء وتطوير أداء ومديري المدارس الأساسية والعاملين فيها إلى وضع أفضل.

الدور: هو العمل الذي يتوقع من مدير المدرسة القيام به وذلك لأنه يشغل مكانة أو منصبا معينا يكشف من خلاله عن مدى قدراته وإمكاناته في تحقيق الأهداف المنشودة.

المرحلة الأساسية : هي إحدى مراحل التعليم العام في الأردن وتضم الصفوف من الأول الأساسي إلى الصف العاشر الأساسي .

مدينة اربد: هي منطقة جغرافية تقع شمال المملكة الأردنية الهاشمية.
الأداء: هي مجموعة الأنشطة والسلوكيات اللفظية و المهارية التي يمارسها مدير المدرسة يتبين من خلالها قدرته على التغير في المدرسة من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- **حدود الدراسة** :

تقتصر هذه الدراسة على مجتمع مديري ومديرات المدارس الأساسية (٢٠١١- ٢٠١٢) في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

- **الدراسات السابقة** :

تضمن هذا الجزء عرضا لبعض الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وخاصة القيادة التحويلية سواء الدراسات العربية أو الأجنبية.

- **الدراسات العربية** :

وأجرت (الخلايله ،وسعادة،٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة

التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها ، حيث تكونت عينة الدراسة (٢٥٦)معلما ومعلمة . وقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ومتوسطة . ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة إبعاد منها التعاون ،والوعي والاهتمام ، والسلوك الحضاري ، والكياسة.وعدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لأثر بعدي الاعتبارية ، والاستثارة الفكري.

أجرى (عياصرة،٢٠٠٦)دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن عام (٢٠٠٢ _٢٠٠٣)وتكونت عينة الدراسة من (١٠٤١)معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ،وتوصلت الدراسة إلى إن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية ثم يليه الاتوقراطي ، ثم النمط التسيبي .وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تبين أن المديرين الحاملين لمؤهل الماجستير فأكثر يمارسون النمط الديمقراطي.

وأجرى (مصطفى،٢٠٠٢)دراسة بعنوان أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر.حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة والوقوف على ابرز نظريات القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقاتها في البيئة المدرسية. واعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة والمستقبلية .

وأجرت (الطبعوني.١٩٩٧) دراسة هدفت إلى إظهار أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات وبيان اثر كل الجنس والخدمة والمؤهل العلمي في النمط القيادي ،وأظهرت النتائج النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد بين مديري المدارس وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- **الدراسات الأجنبية** :

وأجرى (Lucks,2002) دراسة بعنوان القيادة التحويلية وتحفيز المعلم في المدارس الثانوية في نيويورك . هدفت إلى تحديد أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، حيث تم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي لجمع البيانات من عينة الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لي لها اثر على دافعية المعلمين نحو العمل ، وتم رفض الفرضية الصفرية. حيث أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

وفي دراسة (Barnett Mccormick,Conners,1999) حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسيبة بين مخرجات المعلم وانتاجاته من خلال عينة عشوائية بلغت (١٤٢)معلما .وتوصلت الدراسة إلى أن ارتباط القيادة التحويلية ايجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته ،وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي ،والدافعية نحو العمل .

وأجرى (Woodard,D,1994) دراسة هدفت إلى تحديد و الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل . و كشفت الدراسة على أن هناك دلالة إحصائية بان المعلمين يوجد لديهم دافعية أكثر للعمل عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي.

لقد شكلت الأدبيات والدراسات السابقة في تحديد أبعاد ومجالات الدراسة وهي دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الأساسية التي ركزت عليها الدراسات السابقة . وكذلك لتحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة) حيث أكدت الدراسات أنها ذات علاقة دالة معنويا.

- **الطريقة والإجراءات** :
- **مجتمع الدراسة** :

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في قصبة اربد للعام الدراسي (٢٠١١- ٢٠١٢) والبالغ عددهم (١١٠) مديرا ومديرة وهم يمثلون مجتمع الدراسة وعينتها .

- **متغيرات الدراسة** :

هي الجنس ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة، والجداول التالية:(١، ٢ ،٣) تبين توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات.

جدول رقم (١): توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد
ذكر	٤٩
أنثى	٦١
المجموع	١١٠

جدول رقم (٢): توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد
بكالوريوس+دبلوم	٤٥
ماجستير فأعلى	٦٥
المجموع	١١٠

جدول رقم(٣): توزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد
اقل من ٦ سنوات	١١
من ٦ إلى ١٢ سنة	٤٧
١٢ سنة فاكثر	٥٢
المجموع	١١٠

- **أداة الدراسة** :

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانه (أداة الدراسة) اعتمادا على الأدب التربوي والدراسات السابقة حتى تكونت من(٧١) فقرة موزعة على(٦) مجالات.

- **صدق الأداة** :

لقد تم قياس صدق الأداة ، بعرضها على خبراء مختصين بغرض الحكم على صلاحية هذه الأداة حيث اعتمدت نسبة الاتفاق(٨٥٪)
بهذا الخصوص وقد اخذ الباحث بملاحظات المحكمين من حذف أو تعديل أو إضافة حتى أصبحت الاستبانة بالشكل النهائي.

- **الثبات** :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وذلك بفارق أسبوعين بين كل تطبيق وتم استخراج معامل الارتباط حيث بلغ(٠,٨٨) وهذا كاف لإغراض الدراسة.

- **الوسائل الإحصائية** :

استخدمت الاختبارات الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط بيرسون لقياس معامل الثبات.
- اختبار (t test)للفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (٣)أي (٦٠٪).
- اختبار(t test)لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- اختبار One Way Anova لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر

- **تحليل النتائج وتفسيرها** :

توصلت الدراسة بعد جمع وإدخال البيانات وإجراء التحليل الإحصائي المناسب إلى النتائج التالية:

إجابة السؤال الأول: ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد، من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

تم استخدام اختبار(t)للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط المحايد (٣)والنتائج مبينة في جدول رقم (٤)والذي يبن أراء عينة الدراسة في جميع المجالات أنها كانت سلبية حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اقل من(٠,٠٥) والوزن النسبي لكل منها اقل من (٦٠٪). أي أن ممارسة المديرين في مدارس مدينة اربد الأساسية للقيادة التحويلية هي اقل من (٦٠٪)في تطوير أدائهم من وجهة نظرهم.

كذلك يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الدراسة تساوي(٢,٢٦)وبوزن نسبي بلغ (٢١,٤٥)وهذا اقل من الوزن النسبي المحايد (٦٠٪) وقيمة (t)المحسوبة تساوي(- ٩,٨٣) وهي اقل من قيمة(t)الجد ولية والتي تساوي (- ٩,٩٨) وهي اقل من مستوى الدلالة(٠,٠٥) مما يدل على أن ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية بمدينة اربد دون المستوى المطلوب.

ويرى الباحث سبب ذلك هو جهل المديرين بالأساليب التربوية الحديثة مثل القيادة التحويلية التي لها دور مهم وفاعل في تطوير أداء المديرين لقلة اطلاعهم أو بحثهم أو تطوير أنفسهم وإتباعهم أساليب تقليدية اعتادوا عليها.

جدول رقم(٤) نتائج مجالات الدراسة الستة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمه T	مستوى الدلالة	الترتيب
الاول	تطوير رؤيه مشتركه للمدرسه	٢,٢٠	٤٤,٠٢	١٠,٤٧-	٠٠٠	٤
الثاني	هيكله التغيير	٢,٣٥	٤٦,٩١	٧,٨٧-	٠٠٠	٢
الثالث	تقديم نموذج سلوكي يحتذي به	٢,١١	٤٢,٢٤	١٠,٤٩-	٠٠٠	٦
الرابع	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي	٢,٢٥	٤٥,٠١	٩,٧٠-	٠٠٠	٣
الخامس	بناء ثقافه مشتركه للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغير	٢,١٩	٤٣,٨٢	٨,٥٤-	٠٠٠	٥
السادس	الاستثارة الفكريه وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	٢,٤٤	٤٨,٨٢	٧,٠-	٠٠٠	١
	جميع المجالات	٢,٢٦	٤٥,٢١	٩,٨٣-	٠٠٠	

- **تحليل فقرات المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة)**

تم استخدام اختبار (t) للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (٦٠٪)كما يبين جدول رقم(٥) حيث حصلت الفقرة رقم(٧) "يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة" على اعلي وزن نسبي حسب أراء إفراد العينة بلغ (٦٦.٣٦٪) واحتلت المرتبة الأولى.

جدول رقم (٥) : نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تطوير رؤيا مشتركة للمدرسة)

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمه t	مستوى الدلالة	الرتبه
١	المدير العاملين معه يشارك في بناء رؤيه مشتركة للمدرسة	٢,٠٥	٤٠,٩١	١١,٩-	٠٠٠	٧
٢	يحث العاملين على ابتكار افكار جديدة تجدد رسالة المدرسة ورؤيتها	١,٩٤	٣٨,٨٣	١١,٥-	٠٠٠	٩
٣	يستثمر المدير الفرص المتاحه لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للعاملين	١,٩٦	٤١,٨٢	٩٣,١٠-	٠٠٠	٨
٤	يساعد المديرين العاملين معهم على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة	٢,٠٩	٤٤,٨٢	١٠,٩٢-	٠٠٠	٦
٥	يوضح المدير للعاملين معهم مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة	٢,١٣	٤٢,٥٥	٩,٤٥-	٠٠٠	٥
٦	يراعي مدير المدرسه ظروف البيئه الداخليه والخارجية عند صياغة برامج المدرسة	١,٨٣	٣٦,٥٥	١٢,٧٣-	٠٠٠	١٠
٧	يعين المدير حوافز ماديه لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة	٣,٣٢	٦٦,٣٦	٢,١٦	,٠٣٣	١
٨	ياخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسه السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية	٢,٢٥	٤٥,٠٩	٦,٧٤-	٠٠٠	٣
٩	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الإطراف المساهمة في العملية التربوية	٢,١٧	٤٣,٤٥	٨,٨٩-	٠٠٠	٤
١٠	يوضح المدير للعاملين معه طبيعه التكامل والتنسيق بين المبادرات التطويرية على مستوى الوزارة	٢,٢٧	٤٥,٤٥	٧,٣٤-	٠٠٠	٢
	جميع الفقرات	٢,٢٠	٤٤,٠٢	١٠,٤٧-	٠٠٠	

بينما احتلت الفقرة رقم(٦) "يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة " بلغ الوزن النسبي لها (٣٦.٥٥٪) حسب أراء العينة واحتلت المرتبة العاشرة و الأخيرة. وتبين ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاول "تطوير رؤية مشتركة للمدرسة" يساوي (٢.٢٠٪) والوزن النسبي (٤٤.٠٢٪) وهي اقل من الوزن النسبي المحايد (٦٠٪) وقيمة (t) المحسوبة (- ١٠.٤٧) وهي اقل من قيمة (t) الجد ولية .

ونستنتج من ذلك انه لا يتم تطوير رؤية مشتركة للمدرسة بصورة جيدة. ويفسر ذلك بأن مديري المدارس الأساسية في مدينة اربد عندهم ضعف في احدث التغير في السياسات التربوية ،وقلة في الاطلاع في الأبحاث المستجدة من اجل تخطيط جيد وفاعل ، وعدم اهتمام في مشاركة العاملين في عملية التطوير

- **تحليل فقرات المجال الثاني (هيكلة التغيير)**

تم استخدام (t) للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد(٦٠٪) والنتائج مبينة حسب الجدول رقم(٦) والذي يبن أراء العينة حيث كانت اعلي فقرة حصلت على وزن نسبي (٥٢,٩١٪) واحتلت المرتبة الأولى هي الفقرة رقم(٢) "تشجيع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي ".

بينما حصلت الفقرة رقم(٤) والفقرة رقم(٧) على نفس الوزن النسبي وبلغ (٤٢,١٨) واحتلتا المرتبة الثامنة والأخيرة .

تبين إن المتوسط الحسابي لهذا المجال "هيكلة التغيير " بلغ (٢,٣٥) والوزن النسبي (٤٦,٩١٪) وهي اقل من الوزن النسبي المحايد (٦٠٪) وقيمة (t) المحسوبة هي اقل من قيمة (t) الجد ولية. مما يدل على ان المدير يزود العاملين معه بالمعلومات الهامة والضرورية التي تساعدهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية والبرامج الجديدة . ويرجع ذلك إلى إن المديرين في مدارس اربد الأساسية يتبعون الأساليب التقليدية والروتينية في صنع القرار ويبتعدون عن التغيير والتطوير ويستخدمون نمط تسلطي في القيادة، مما يترتب على ذلك عدم وجود حماس ودافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير.

جدول رقم (٦): نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (هيكلة التغيير)

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الرتبة
١	يوزع المدير الأدوار والمهمات القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا	٢,٢٦	٤٥,٢٧	٦, ٤٧-	٠٠٠	٧
٢	تشجيع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي	٢,٦٥	٥٢,٩١	٢,٨٧-	٠,٠٠٥	١
٣	يهيئ المدير الاساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في المدرسة	٢,٣٨	٤٥,٦٤	٦,٣٣-	٠٠٠	٦
٤	يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات والبرامج الجديدة	٢,١١	٤٢,١٨	٧,٤٢-	٠٠٠	٨
٥	يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة	٢,٤٦	٤٩,٢٧	٥,٠٩-	٠٠٠	٢
٦	يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم	٢,٤٥	٤٩,٠٩	٤,٩٩-	٠٠٠	٣
٧	يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة	٢,١١	٤٢,١٨	٨,٦٧-	٠٠٠	٨
٨	يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعدهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية	٢,٣٦	٤٧,٢٧	٦,١٢-	٠٠٠	٥
٩	يشجع المدير المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس المجاورة	٢,٤٢	٤٨,٣٦	٤,٨٢-	٠٠٠	٤
	جميع الفقرات	٢,٣٥	٤٦,٩١	٧,٨٧-	٠٠٠	

- **تحليل فقرات المجال الثالث** :(**تقديم نموذج يحتذي به**)

تم تحليل المجال الثالث "تقديم نموذج يحتذي به" وقد استخدم الباحث اختبار (t) للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (٦٠٪) والنتائج مبينة حسب الجدول (٧) والذي يبين أراء العينة حيث كانت اعلي فقرة رقم (٩) "يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة" حيث بلغ الوزن النسبي لها(٤٨,٥٥) واحتلت المرتبة الأولى.

في حين احتلت الفقرة رقم(٣) "يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة"المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٣٧,٠٩) لأراء العينة.

وتشير هذه نتائج المجال إلى أن المدير لا يقوم بتقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل المدرسين ، وذلك لان بعض المديرين يفرض حل المشاكل على العاملين دون استشارتهم ولا يعترفون بالأداء الجيد والمتميز للعاملين معهم ولا يمتدحهم علنيا .

جدول رقم (٧): نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به)

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الرتبة
١	يحرص المدير على راحة العاملين في المدرسة	٢,٠٢	٤٠,٣٦	٩,٣٦-	٠,٠٠٠	١١
٢	يوثق المدير الصلات بين المعلمين والطلبة التسامح والجدية في العمل لحفز الإبداع	١,٩٤	٣٨,٧٣	٩,٩٧-	٠,٠٠٠	١٣
٣	يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة	١,٨٥	٣٧,٠٩	-١٢,٤٤	٠,٠٠٠	١٥
٤	يعد المدير مصدر الهام حقيقي في المدرسة مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم	١,٨٦	٣٢,٢٧	٩,٥٢-	٠,٠٠٠	١٤
٥	يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته	٢,٠٨	٤١,٦٤	٩,٠٢-	٠,٠٠٠	١٠
٦	يعمل المدير كقدوة ونموذجا يحتذى به	٢,٠٠	٤٠,٠٠	٩,١٩-	٠,٠٠٠	١٢
٧	يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي	١,٩٦	٣٩,٢٧	٩,٩٦-	٠,٠٠٠	١٢
٨	يحرص المدير على إن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة	٢,١٢	٤٢,٣٦	٧,٦٥-	٠,٠٠٠	٨
٩	يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة	٢,٤٣	٤٨,٥٥	٥,٤٨-	٠,٠٠٠	١
١٠	يدرس المدير المشكلات من جميع إبعادها ويحفز العاملين على انتهاج نفس الأسلوب	٢,١٠	٤٢,٠٠	٧,٩٤-	٠,٠٠٠	٩
١١	يمارس المدير قيادة التغيير قولا وفعلا	٢,١٨	٤٣,٦٤	٧,٤٦-	٠,٠٠٠	٥
١٢	يحث المدير على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه	٢,٤٠	٤٨,٠٠	٤,٩٧-	٠,٠٠٠	٢
١٣	يظهر المدير حماسا حقيقيا إثناء قيامه بمهامه القيادية وإدارته للعمل	٢,٢٩	٤٥,٨٢	٥,٨١-	٠,٠٠٠	٤
١٤	يظهر المدير قدرته على التواصل مع الآخرين	٢,٣١	٤٦,١٨	٥,٨١-	٠,٠٠٠	٣
١٥	يكسب المدير احترام وتقدير الاخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	٢,١٤	٤٢,٧٣	٩,٢٣-	٠,٠٠٠	٧
	جميع الفقرات	٢,١١	٤٢,٢٤	-١٠,٤٩	٠,٠٠٠	

- **تحليل فقرات المجال الرابع :(تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي).**

لقد تم استخدام (t) للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (٣) .حيث يشتمل هذا المجال على (١٦) فقرة ،وتبين أن الفقرة رقم(١٣) "يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقا لحاجات المجتمع المحلي " بلغ وزنها النسبي (٥١,٤٥٪) واحتلت المرتبة الأولى . بينما احتلت الفقرة رقم(٢) "يشجع المدير العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها"المرتبة الأخيرة وبلغ الوزن النسبي لها (٣٧,٢٧٪). وقد تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المجال "تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي" يساوي (٢,٢٥)والوزن النسبي (٥٤,٠١٪) وهي اقل من الوزن النسبي المحايد (٦٠٪) وقيمة (t) المحسوبة (-٩,٧٠) وهي اقل من القيمة (t) الجد ولية مما يدل على أن أهداف المدرسة وأولوياتها لا تحدد حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي وذلك يرجع إلى إن المديرين يستفردون بوضع أهداف المدرسة وأولوياتها ولا يشركون العاملين معمولا المجتمع المحلي في ذلك ،مما يعيق تحقيق أهداف المدرسة. ويبين الجدول رقم (٨) تفصيلا لذلك .

جدول رقم (٨): نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي).

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمه t	مستوى الدلالة	الرتبه
١	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد هداف المدرسة و أولوياتها	٢,١٧	٤٣,٤٥	٧,٤٥-	٠,٠٠٠	١٠
٢	يشجع المدير هيئه العاملين معه عل العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها	١,٨٦	٣٧,٢٧	١٢,٠٣-	٠,٠٠٠	١٦
٣	يوضح المدير الغايات الرئيسيه والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة لتحقيقها	١,٩٩	٣٩,٨٢	١٢,٥٩-	٠,٠٠٠	١٤
٤	يحرص المدير على مشاركه هيئه العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها	٢,١٦	٤٣,٢٧	٨,٩٤-	٠,٠٠٠	١١
٥	يظهر المدير التزاما حقيقيا بمصلحه الطلبه	١,٩٣	٣٨,٥٥	٩,٣٦-	٠,٠٠٠	١٥
٦	يضع المدير اهدافا تربويه لتوعيه الطلبه في مجال خدمة البيئة المحلية	٢,٤٩	٤٩,٨٢	٥,٢٨-	٠,٠٠٠	٣
٧	يراعي المدير أهداف المدرسه وأولوياتها إثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغير في البرامج والممارسات التربوية	٢,٠٢	٤٠,٣٦	٨,٦١-	٠,٠٠٠	١٣
٨	يضع المدير اهدافا تربويه لتوعيه الطلبه في مجال خدمة البيئة المحلية	٢,١٠	٤٢,٠٠	٩,٩٦-	٠,٠٠٠	١٢
٩	يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة اولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ	٢,٤١	٤٨,١٨	٦,١٥-	٠,٠٠٠	٥
١٠	يشجع المدير بيئه العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني	٢,٢٣	٤٤,٥٥	٦,٩٦-	٠,٠٠٠	٩
١١	يساعد المدير هيئه العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها وأهدافهم إفرادا وجماعات	٢,٤٢	٤٨,٣٦	٥,٤١-	٠,٠٠٠	٤
١٢	يتعاون المدير مع المؤسسات والهيئات الخيريه لتحديد الخدمات للمدرسة	٢,٥٣	٥٠,٥٥	٣,٨٢-	٠,٠٠٠	٢
١٣	يحرص المدير على تحديد الاهداف التعليميه وفقا لحاجات المجتمع المحلي	٢,٥٧	٥١,٤٥	٣,٩٧-	٠,٠٠٠	١
١٤	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات المعلمين وأولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقا لها	٢,٣٩	٤٧,٨٢	٦,٠٣-	٠,٠٠٠	٦
١٥	يشرف المدير على البرامج والانشطه التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية	٢,٣٧	٤٧,٤٥	٥,٨١-	٠,٠٠٠	٧
١٦	يتنبا المدير بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها	٢,٣٦	٤٧,٢٧	٦,٦٦-	٠,٠٠٠	٨
	جميع الفقرات	٢,٢٥	٤٥,٠١	٩,٧٠-	٠,٠٠٠	

- **تحليل فقرات المجال الخامس** (**بناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغير**).

لقد تم استخدام اختيار (t) للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (٦٠ ٪) والنتائج مبينة حسب الجدول رقم (٨) والذي يبين أراء العينة حيث كانت اعلي فقرة رقم(١) "يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير"، حيث حصلت على وزن نسبي بلغ (٤٦,٩١٪) وعلى المرتبة الأولى . كما حصلت الفقرة رقم (٤) "يشجع المدير العلاقات الإنسانية بين العاملين" على وزن نسبي بلغ (٤٠,٧٣) واحتلت المرتبة الأخيرة . ويتبين من خلال نتائج هذا المجال إن عملية بناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغيير قليلة،

وذلك يرجع إلى إن المدير لا يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين ،ولا ينمي قدراتهم الإبداعية من اجل التطوير والارتقاء بوضع المدرسة.

جدول رقم (٨): نتائج تحليل المجال الخامس (بناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير للتغيير).

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الرتبة
١	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير	٢,٣٥	٤٦,٩١	-٥,٦٥	٠,٠٠٠	١
٢	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم للعمل بموجبها لإحداث التطوير المنشود في المدرسة	٢,٢٦	٤٥,٢٧	-٦,٤٣	٠,٠٠٠	٢
٣	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي	٢,٢٥	٤٤,٩١	-٦,٥٢	٠,٠٠٠	٣
٤	يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين	٢,٠٤	٤٠,٧٣	-٧,٦٢	٠,٠٠٠	٦
٥	ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار	٢,١٤	٤٢,٧٣	-٧,٥٥	٠,٠٠٠	٤
	يساهم المدير في تخفيض حدة الصراع الثقافي بين الأجيال	٢,٢٦	٤٥,٢٧	-٦,٥١	٠,٠٠٠	٢
٧	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير	٢,٠٥	٤٠,٩١	-٨,٩٤	٠,٠٠٠	٥
	جميع الفقرات	٢,١٩	٤٣,٨٢	-٨,٥٤	٠,٠٠٠	

- **تحليل فقرات المجال السادس** (**الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين**).

وقد استخدام اختبار (t)للفروق بين متوسط لفقرة والمتوسط المحايد (٦٠٪) والنتائج مبينة حسب الجدول رقم (٩) والذي يبين أراء العينة حيث كانت أعلى فقرة رقم(١٢) "يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم "،وبلغ الوزن النسبي لها (٥٣,٦٤٪) واحتلت المرتبة الأولى. بينما احتلت الفقرة رقم (١) "يطلب المدير من العاملين تبرير أرائهم ومقترحاتهم " المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٤٢,٩١٪). وتدل نتائج هذا المجال على أن المدير لا يعمل على تعزيز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة ولا يشجع التنافس الشريف

بين العاملين ،وذلك لضعف اهتمام مديري المدارس بتحديث أساليب التدريس عند المعلمين والعمل على رفع مستواهم المهني ،وندرة السعي من قبل المديرين نحو أفكار جديدة ومتطورة تعين المعلمين على الارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل.

جدول رقم(٩): نتائج تحليل المجال السادس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين).

الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الرتبة
١	يطلب المدير من العاملين تبرير أرائهم ومقترحاتهم	٢,١٥	٤٢,٩١	٧,٨٦-	٠,٠٠٠	١٥
٢	يتابع المدير تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين	٢,١٨	٤٣,٦٤	٨,٠٣-	٠,٠٠٠	١٤
٣	يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا وتطويرها	٢,٢٦	٤٥,٢٧	,6٢٠-	٠,٠٠٠	١٣
٤	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة	٢,٣٨	٤٧,٦٤	٥,٧٦-	٠,٠٠٠	١١
٥	يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين	٢,٤٩	٤٩,٨٢	٤,١٤-	٠,٠٠٠	٦
٦	يتعاون المدير مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم	٢,٦٥	٥٣,٠٩	٣,١٠-	٠,٠٠٢	٢
٧	يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم	٢,٥١	٥٠,١٨	٣,٨٤-	٠,٠٠٠	٥
٨	يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين	٢,٤٩	٤٩,٨٢	٤,٩٨-	٠,٠٠٠	٧
٩	يحفز المدير العاملين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية	٢,٦٤	٥٢,٧٣	٣,٠١-	٠,٠٠٣	٣
١٠	يعمل المدير على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزيدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة	٢,٤٣	٤٨,٥٥	٥,٧٥-	٠,٠٠٠	٩
١١	يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية	٢,٢٩	٤٥,٨٢	٥,٩١-	٠,٠٠٠	١٢
١٢	يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	٢,٦٨	٥٣,٦٤	٢,٧٤-	٠,٠٠٧	١
١٣	يشجع المدير المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة	٢,٥٧	٥١,٤٥	٣,٧٨-	٠,٠٠٠	٤
١٤	يحرص المدير على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم	٢,٤١	٤٨,١٨	٥,٤٦-	٠,٠٠٠	١٠
١٥	يشجع المدير المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية	٢,٤٨	٤٩,٦٤	٤,١٤-	٠,٠٠٠	٨
	مجموع الفقرات	٢,٤٤	٤٨,٨٢	٧,٠٠-	٠,٠٠٠	

إجابة السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري ومديرات المدارس الأساسية بمدينة اربد تعزى لمتغير الجنس، ، والمؤهل العلمي ،وسنوات الخبرة؟

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقديرات مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس .

تم استخدام اختبار (t) للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم(١٠)والذي يبين ان قيمة (t) المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة (t) الجد ولية والتي تساوي(-١,٩٨) وهي اقل من (٠,٠٥). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزى ذلك إلى إن المديرات يستعين دائما الى منافسة المديرين في حسن قيادة المدرسة وإتباع النمط الجيد في الإدارة المدرسية،وان المديرين والمديرات يخضعوا لنفس القرارات والتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، ولنفس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

جدول رقم(١٠): اختبار (t) لقياس الفروق طبقا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه t	مستوى الدلالة
تطوير رؤيه مشتركه للمدرسه	ذكر	٤٩	٢,٣١٦	٠,٩١٠٥٦	,٣٨٢٤ ١	٠,١٧٠
	انثى	٦١	٢,١٠٥	٠,٦٨٨٧٥		
هيكله التغيير	ذكر	٤٩	٢,٣٩١١	٠,٩٧٦٩٩	,٤٩٩٥ ٠	٠,٦١٨
	انثى	٦١	٢,٣٠٧٤	٠,٧٨٠٤٣		
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	ذكر	٤٩	٢,٢٠١٣	٠,٠٠٣٩٨	,٩٦١٧ ٠	٠,٣٣٨
	انثى	٦١	,٠٣٧٨	٠,٧٧٩٠٤		
تحديد اهداف المدرسه واولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي	ذكر	٤٩	٢,٣٤٨٨	٠,٨٩٩	,١٦١٨ ١	٠,٢٤٨
	انثى	٦١	٢,١٦٨٨	٠,٧٢٦٠٧		
بناء ثقافه مشتركه للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغيير	ذكر	٤٩	٢,٣٢٢٩	١,٠٤٧٧٢	,٢٧٤٩ ١	٠,٢٠٥
	انثى	٦١	٢,٠٨١	٠,٩٤١١٥		
الاستثارة الفكريه وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	ذكر	٤٩	٢,٥١٢	٠,٨٨٤٠٧	,٨٠٨٧ ٠	٠,٤٢٠
	انثى	٦١	٢,٣٨٢٢	٠,٧٩٧٩١		
جميع المجالات	ذكر	٤٩	٢,٣٥٠٣	٠,٨٨٢٩١	,٠٨٩٨ ١	٠,٢٧٨
	انثى	٦١	٢,١٨٥٩	٠,٦٩٩٠٨		

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)في تقديرات مديري ومديرات مدارس اربد الأساسية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبارt للفروق بين متوسطين عينتين مستقلتين ونتائج مبينة في جدول رقم (١١)الذي يبين ان قيمة t المحسوبة لكل مجال اقل من قيمةt الجد ولية والتي تساوي (- ١,٩٨)وكذلك قيمة مستوى الدلالة اقل من (٠,٥)،مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي . وذلك يرجع إلى أن المديرين والمديرات الذين يحملون البكالوريوس + الدبلوم ، وماجستير فأعلى يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العام وهي وزارة التربية والتعليم. وإنهم يحصلون جميعا على نفس الدورات التدريبية المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم .

جدول رقم (١١): اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه t	مستوى الدالة
تطوير رؤيا مشتركه للمدرسة	بكالوريوس +دبلوم	٩٠	٢,٢٤٥	,٨٢٥	١,٢٦٩٥	,٢٠٧
	ماجستير فاعلى	٢٠	١,٩٨٩	,٦٤٦		
هيكله التغيير	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,٣٨٣	,٨٤٦	,٩٦٦١	,٣٣٦
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,١٦٩	,٩٩٢		
تقديم نموذج يحتذى به	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,١٣٠	,٨٩٢	,٤٧٠٩	,٦٣٩
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,٠٢٤	,٨٨٢		
تحديد اهداف المدرسه وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,٢٦١	,٨٢٣	,٣١٣٣	,٧٥٥
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,١٩٧	,٧٦٣		
بناء ثقافه مشتركه داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,٢٠٠	,٩٨٩	,٢٣٠٧	,٨٨٨
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,١٤٩	١,٠٤١١		
الاستثارة الفكريه وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,٤٥٤	,٨١٤	,٣٧٥	,٧٠٨
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,٣٧٥	,٩٥٩		
جميع الفقرات	بكالوريوس+دبلوم	٩٠	٢,٢٨١	,٧٩٢	,٦٠٤٧	,٥٤٧
	ماجستير فاعلى	٢٠	٢,١٦٠	,٧٨٤		

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(٠,٠٥)في تقديرات مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (١٢) والذي يبن إن قيمة (f) المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة (f) الجد ولية والتي تساوي (٣,٠٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وذلك يرجع إلى أن المديرين والمديرات غالبا ما يتم اختيارهم من مساعدو المدراء ،وان الدورات التي تعقد لهم عادة ما تكون في الأمور المالية والإدارية .

جول (١٢): تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لقياس الفروق في استجابات إفراد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة القيادة التحويلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	بين المجموعات	٠,٥٦٨	٢	٠,٢٨٤	٠,٤٢٨	٠,٦٤٦
	داخل المجموعات	٦٩,٢٦٢	١٠٧	٠,٦٤٧		
	المجموع	٦٩,٨٣٠	١٠٩			
هيكلة التغيير	بين المجموعات	٠,٠٦٩	٢	٠,٠٣٥	٠,٠٤٥	٠,٠٩٥٦ ٠
	داخل المجموعات	٨٢,٨٢٨	١٠٧	٠,٧٧٤		
	المجموع	٨٢,٨٩٧	١٠٩			
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	بين المجموعات	٠,٠٩٢	٢	٠,٠٤٦	٠,٠٥٧	٠,٩٤٤
	داخل المجموعات	٨٥,٨٣٦	١٠٧	٠,٨٠٢		
	المجموع	٨٥,٩٢٨	١٠٩			
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجات المجتمع المحلي	بين المجموعات	٠,٠٦١	٢	٠,٠٣١	٠,٠٤٦	٠,٩٥٥
	داخل المجموعات	٧١,٥٢٨	١٠٧	٠,٦٦٨		
	المجموع	٧١,٥٩٠	١٠٩			
بناء ثقافة مشتركة للعاملين في المدرسة داعمة للتطوير والتغيير	بين المجموعات	٠,٥٠٩	٢	٠,٢٥٥	٠,٢٥٤	٠,٧٧٦
	داخل المجموعات	١٠٧,١٣٥	١٠٧	١,٠٠١		
	المجموع	١٠٧,٦٤٤	١٠٩			
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بين المجموعات	٠,٠٦٢	٢	٠,٠٣١	٠,٠٤٤	٠,٩٥٧
	داخل المجموعات	٢٦,٢٥٨	١٠٧	٠,٧١٣		
	المجموع	٧٦,٣٢٠	١٠٩			
جميع المجالات	بين المجموعات	٠,٠٠٣	٢	٠,٠٠٢	٠,٠٠٣	٠,٩٩٧
	اخل المجموعات	٦٧,٧٦٥	١٠٧	٠,٦٣٣		
	المجموع	٦٧,٧٦٨	١٠٩			

- **التوصيات** :

في ضوء نتائج الدراسة يوصى بما يلي :

- عقد دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بهم كقادة تربويين .
- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من اجل مساعدتهم في تنفيذها .
- أن يقوم مدير المدرسة بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية وذلك بالاطلاع على الكتب التربوية الحديثة ،وتوظيف التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية .

- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة .
- محالة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية للمساعدة في عملية التغيير وتنفيذها.
- أن يهتم مديري المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم ما يزيد الانتماء للعمل
- إجراء مثل هذه الدراسة على المرحلة الثانوية في مدارس مدينة اربد .

• **المراجع** :

١. الداعور ، سعيد (٢٠٠٧)دور مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، جامعة الأزهر .

٢. مؤتمن ، منى (١٩٩٥) إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية ، رسالة المعلم ، مجلد ٣٦ ، عدد ٤ .

٣. مصطفى يوسف (٢٠٠٢) أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ٧ ، مصر .

٤. عياصرة ، علي (٢٠٠٦)القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، رسالة ماجستير منشورة ، عمان .

٥. الخلايلة ، هدى ، سعادة ، تيسير (٢٠١٠)درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد ١٢ العدد

٦. الطبعوني،هالة (١٩٩٧) نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية،ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات الضفة الغربية،رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس،جامعة النجاح .

7 .Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne,(29 Nov.–2des 1999).

8 .Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership,London SAGE publication, Inc .

9. Kelley Uldrick 2002 : leadership styles of Female Superintendents in the 21st century Testing Feminist Assumptions, DAI, Vol. 63,No6.

10.Lucks, Howard Jay (2002): Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level ,DAI , Vol. 62 , No11.

11. Roberts, N. (1988): Transforming Leadership: A process of collective Action. Relation, 38 (11) .

****